

· 师资建设 ·

民办高校师资建设的问题诊断

张 涵

(厦门大学 教育研究院, 福建 厦门 361005)

摘 要: 民办高校教师的专业发展在现阶段民办高校进一步走内涵发展、质量提升的可持续发展道路中有很大的影响, 具有重要性。因此本文以各民办高校为系统, 用校本化、问题与诊断的研究方法探讨现阶段民办高校的教师走向专业成熟的方法与举措, 并最终提出“学习型的学校”, 以期对民办高校的决策者在实践操作中以借鉴意义。

关键词: 校本化; 问题; 诊断

中图分类号: G645.2 文献标识码: A 文章编号: (2008) 02 - 0085 - 04

一、研究的必要性

发展民办高等教育是实施“科教兴国”战略的必由之路, 而发展民办高等教育又是高等教育大众

化的必由之路。^[1] 民办高校不仅显示了强大的生命力, 而且在发展过程中也创新了许多办学理念和高校管理的独特模式。如表所示: 显示除了中国民办高等教育在中国有着很大的发展。

表 1 2000—2004 年中国民办高等教育发展状况

年份	全国民办高校				其中: 有学历授予权的			
	学校数 (所)	比上年增长	学生数 (万)	比上年增长	学校数 (所) *	比上年增长	学生数 (万)	比上年增长
2000	1282	-	105.03	-	42	-	6.83	-
2001	1291	0.70 %	128.11	21.97 %	89	111.90 %	14.04	105.12 %
2002	1202	- 6.89 %	140.35	9.55 %	133	49.44 %	31.98	127.78 %
2003	1277	6.24 %	181.40	29.25 %	173	30.08 %	81.00	153.28 %
2004	1415	10.81 %	245.08	35.10 %	228	31.80 %	139.75	72.53 %
2005	1624	14.77 %	341.29	39.26 %	250	9.6 %	209.85	50.01 %

资料来源: 2000 年民办高校学生数来自《2002 年中国民办教育绿皮书》。2001 年数据来自报告《十三届四中全会以来我国教育改革与发展的历史性成就》; 2002 年数据来自中国人口信息网《2002 年教育事业统计主要结果及分析》; 2003 年数据来自《2003 年全国教育事业统计公报》; 2004 年数据来自教育新闻发布会上的讲话。2005 年数据根据有关材料计算。

收稿日期: 2008 - 02 - 26

作者简介: 张涵 (1979 -), 女, 厦门大学教育研究院硕士研究生, 研究方向为高等教育管理。

随着国家对民办高校的进一步宏观规划并利用政策来引导民办高校的发展方向，现阶段民办高校不可避免地遇到更激烈的竞争，既有民办学校之间的竞争，也有民办学校与公办学校之间的竞争。从表面上看，这种竞争主要表现在争夺生源方面，但从根本上看是教育质量的竞争。

因为教育活动是一种培养人的社会活动，教育系统是一个以人的集合为主要构成要素的社会系统。这就决定了，民办高校现阶段必然要按教育规律走内涵发展、质量提升的可持续发展道路。^[2]其中教育质量和教育特色在民办高校的生存与发展中起主导作用，而质量和特色的实现又依靠校长的设计和教师们的实施。但在具体的运行过程中，校长的办学理念与教师的实施却往往出现了严重脱节的现象。教师队伍的专业发展就成为学校发展中的“重中之重”，是整个发展策略体系中的首要的、核心的问题。

二、研究的方法

民办高校教师是随着民办高校的出现而出现，并与市场经济紧密联系在一起。同时各民办高校由于地理位置、招生对象与方式、教育服务承诺、媒体宣传、管理水平、硬件设施等诸多的内外部因素的不同而产生了不同的各民办高校教师队伍。他们的发展不平衡，也很不成熟，对他们进行总体的把握对各个高校的管理策略起不了很大的作用，因此本文的研究方法的切入点之一就是以学校为系统，以校本化的民办教师专业发展建设为探索，这构成了全篇文章的逻辑主线。

根据教育的内外部规律：就外部来讲，政府部门特别是教育行政部门对民办高校教师相关配套政策尚未出台，存在教师保障问题；经济环境，地区市民的经济能力以及学生的收费标准影响着教师的薪酬问题；社会公众的社会舆论支持程度也会影响着教师的流动问题。就内部而言，由于招生规模对民办高校在一定程度上是个“生命线”，学校管理的注意力大多投向招生宣传、校园扩张、经济运作的“粗放式”发展，教师专业发展得不到重视；就教师本身来看存在着对特殊的教育内容和教育对象的一系列不适应而产生的一系列问题。因此本文研究的第二个方法：从问题出发。

面对这些问题，采取恰当的措施是本文所要追求的目标，因此笔者采取了第三种研究方法：诊断

法。诊断属于传统的技术范畴。为什么要用到技术这个范畴呢？主要是笔者观察到一所民办高校办学者的思想观念、办学理想、专业素养、情感、理智和意志都会对学校的发展方向、速度、水平及以后的持续发展产生重大的影响。然而校长对教育的理解和操作常常与理论存在一定的距离，尽量与实践家思维行为倾向吻合是提出此方法的原动力，而诊断法在一定程度上满足了这种在学校的改进过程中的确定性与可操作性。

三、问题与诊断

为了方便研究，本文试着把这些在一所民办高校的运行过程中所出现的问题分为静态问题和动态问题。前者主要是从教师构成与因学校管理部门的划分部门呈相对稳定的状态来分的；后者则根据教师在学校具体的事务实施过程中所呈现的具有一定的波动性来分的。

1. 静态问题

问题一：师资队伍“两头大，中间小”，对此，我们所作出的诊断是要“以老带小，加强互助合作”。

首先是从公办高校中退休而来的老教师，由于他们是事业心强、具有敬业精神，经验丰富、教学能力强、师德好，往往能担当起学科带头人的重担，能起很好的“领头羊”作用。但由于长期在公办中工作，思维和行为的惯性使他们有时难以接受管理的新特点，特别是民办中的长时间、高强度、高负荷的工作，有时难以承受。其次是年轻教师，这些是从高校刚毕业的学生，他们充满活力、没有“框框”，条件好的有很强的可塑性。^[3]但他们往往教学技能有待提高，缺乏对教书育人的理解，没有育人意识，缺乏对专业发展成熟的规划。最后是中年教师。他们的思想已成熟，业务能力与水平较高，体力和心理承受能力都较强，是民办学校发展的中坚力量。如表2所示：

三类教师中，老教师和年轻教师的比例都很大，中年教师的比例小，因此形成了“两头大，中间小”的局面。针对他们各自的优缺点，加强他们之间的互助合作就会使他们之间的优缺点互补。可适当组建统一学科的教学组，根据各个院校的教师整体比例和年龄构成比例组建成员按老、青、中的比例151或老、青的比例14。同一个教研室里也要注意分配相应的不同年龄层次的教师，以便在

日常工作中有互相沟通交流的机会。老教师可向年轻的教师传授他们的经验，特别是育人的理念，甚至他们的人生经历都是值得年轻教师学习的宝贵财富。同时年轻教师要主动关心老教师，并做些力所能及的事，对一些涉及到现代教育技术的运用等要主动协助他们，主动帮他们分担超负荷的劳动，在发挥老教师的传帮带的同时，要弘扬互助合作的风气。

表 2 广东省民办高校师资队伍的建设情况

基本结构 %	年 龄			职 称					学 历			专、兼职	
	25 ~ 35 岁	35 ~ 60 岁	60 岁以上	教授	副教授	讲师	助教	教员	硕士	本科	大专	兼职	专职
	50	22.7	27.27	22.7	9	31.8	18.2	18.2	22.7	68.2	9	81.8	18.2

资料来源：吴伦敦，等. 民办高等学校教师队伍建设任重道远 [J]. 高教探索，2005，(1)：67.

问题二：教师整体学历相对公办高校教师要低，对此我们所作出的诊断是：转换观念；改善招聘工作。

在认识到教师队伍对提升一个高校质量的重要性时，有的人就认为只要我们引进至少硕士学位以上的教师队伍，就不愁教不好学生，就不愁学校的整体素质不提高。高校需要高学历是必然趋势，但对民办高校要具体问题具体分析。按照过去的评价体系，作为高校的教师，通常必须要考虑每年能够发表多少论文，出多少成果，否则评定教师的硬指标不够，公办强调科学和课堂教学兼顾的两栖型专家。^[4]目前民办高校不完全具备吸引大量一流人才、著名专家学者教师的优势，不具备为引进高素质人才创造条件的优势，即使引进了，也不一定适合民办高校的办学宗旨。关键的是要实事求是，要根据不同阶段的发展采取不同的策略。

潘懋元先生认为：“从中国当前实际出发，民办高校绝大多数应定位在高等职业技术类型、专科层次上。大多数民办高校要按照新高职的培养目标进行教学，朝着培养目标的指向不断提高教育教学质量，高职院校的标准是适合人才市场的需要，只要培养出来的人才能够畅销，适销对路，就是符合社会需要的人才标准。”因此关注民办高校学生的综合素质和职业技能是关键。教师队伍应突出经验型与应用型的结合。

问题三：德育工作为专职人员负责，教学教师不重视学生的德育，对此我们所作出的诊断：加强各部门的沟通、对话，全体教师都得重视德育工作。

德育包括私德、公德和职业道德教育。^[5]德育教育是提高学生素质的目的和归宿。民办高校由于学生整体素质不高，且学生普遍比较自卑，自理能

力差，很多民办高校实行“政工干部+学生生活指导员”的模式，配备了一批专职的辅导员。这种分工制度，本意是为了加强学校德育，实际上却妨碍了学校全体教育工作者积极参与学校德育，造成对学校德育的忽视和削弱，导致很多教学教师认为他们的工作就是纯粹地上课，一发现学生没来上课，就把责任归于辅导员的不尽责；辅导员认为他们的工作只是学生有问题时他们帮助辅导，一发现班级成绩的降低就怪罪于教学教师的教学方式不对。于是学工处和教务处就出现了矛盾，严重的还会破坏学校团结，这样极不利于良好的校风建设、质量提升和内涵发展。在分工的同时要注意加强各部门的沟通和对话。

2. 动态问题

流动性的第一表现就是教师的频繁离职，它是民办高校教师的一大特点，给民办高校的生存和发展带来了许多负面影响。

流动性的第二个现象很容易被人忽视。民办教师的岗位调换也较为普遍，有时由于教师的离职，特别是热门专业如外语、计算机等的教师，流动性更大。这样有时由于人员的暂时性短缺就采取了从其他部门外语比较好的教师来代替原教师的职位。我们不否认这位替补人员的素质，但殊不知，由于这位教师的替补，加入了专业教师的队伍，却伤害了其他更多的英语专业科班出生的教师的心，打击了他们的积极性。他们会认为民办高校的教师队伍太没竞争力了，从而加快了优秀教师的“跳槽”；另一方面，非科班出生的教师也疲于应付来自各方面的压力，教学效率受影响。这样无形中离职率高、教学质量下降、学生的不满情绪的增加等一系列问题接踵而来，并形成恶性循环。

由于目前教师离职的原因难以根除，教师流动

的事实客观存在,采取正确的态度与处置行为,是必然选择。诚然,薪酬体系对教师队伍的建设会起很大的影响作用,但一个学校的维持和发展需要更多的资金,自然会给投资者形成很大的经济压力。学校发展的不同阶段可有不同的薪酬体系,但在有限的资源下,如何使效益最大化,并能稳定教师队伍是本文的思考点。发挥校长的非权力性影响力是该问题的诊断。

非权力性影响力一方面是相对于权力性影响力来讲的,另一方面是在学校管理这个特殊领域里的意义。学校里不仅“生产者”是人,其“被生产者”——“产品”也是人,心理因素更普遍地起作用,心理因素对学校管理成功与否影响更大,因而非权力性影响力的作用更大。^[6]非权力性影响力是由校长的高尚的道德产生的。校长的人格、观念对隐性文化建设起关键的作用,他们的人格、观念本身能成为一种文化力,一旦融于学校传统便会具有很强的惯性,产生归属感,并深深地认同学校先进的办学思想和明确的办学目标,这样就使教师们不断进取、充分发挥各自的聪明才智,不断地为大学事务发展而努力。整个校园就会呈现出一个很强的凝聚力,教师就不会轻易离职。

四、结语

综上,民办高校教师队伍有自己的特点与面临的问题,本质都是教师本身要有学习的心态。美国学者彼得·圣吉提出的“学习型组织”实际上非常地适合民办高校的实际。

民办高校教师队伍的专业发展只有在“学习型

的学校”这个大环境下,在全员学习中,从决策层、管理层、操作层都全心投入学习的大背景下,教师在各自的专业发展的求生期、巩固期、更新期中进行全过程的学习,“学习型的学校”强调把学习与工作结合起来,强调边学习边准备,边学习边计划,边实施边学习,最后在评价中再总结学习。形成教书育人、管理育人、服务育人的学习型的有很强凝聚力的校园文化。

民办高校将视学校的发展为自己专业发展的基本手段,视教师的终身学习为专业发展的精神根基。于是民办高校和教师个人能与时俱进、不断创新,能够从时代的变革、竞争的环境中捕捉有关信息,能够诊断自身的不足之问题所在,不断改进,不断朝教师专业发展的成熟期迈进。

参考文献:

- [1]潘懋元.潘懋元论高等教育[M].福州:福建教育出版社,2000.
- [2]潘懋元.可持续发展的高等教育发展新观[J].高教研究与探索,1997,(4).
- [3]曹胜利.民办学校教师队伍建设研究[M].沈阳:沈阳出版社,2000.
- [4]李清川.中国知名大学校长访谈录[M].北京:中国文联出版社,2005.
- [5]袁振国.当代教育学[M].北京:教育科学出版社,1999.
- [6]张楚廷.学校管理心理学[M].北京:警官教育出版社,1998.

[责任编辑 王庆如]